

Cecília Azevedo <sup>1</sup>

**REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EDUCAÇÃO:  
PROPOSTA METODOLÓGICA PARA A SECRETARIA MUNICIPAL**

Trabalho de Conclusão de Residência, realizado no âmbito da Secretaria Municipal de Educação (SME) da Prefeitura de São Paulo (PMSP).

**Orientador:** Leandro Daniel Santos Carvalho

**Avaliador:** Marcel Villemor Jofily de Lima

São Paulo, 2025

<sup>1</sup> Residente em Gestão Pública na Secretaria Municipal de Educação da Prefeitura de São Paulo. Aluna de Mestrado Acadêmico em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e graduada em Administração Pública pela mesma instituição.

## **RESUMO**

O início de 2025 marcou para a Prefeitura de São Paulo, e, por conseguinte, para a Secretaria Municipal de Educação (SME), o início de um novo quadriênio de gestão. Nesse contexto, tornou-se imprescindível a elaboração de um planejamento estratégico para o período de 2025-2028, considerando a importância da consolidação de uma estratégia efetiva e pactuada entre os servidores para contribuir com a superação dos principais desafios encontrados para a garantia das aprendizagens na Rede Municipal. A Unidade de Planejamento e Gestão Estratégica (UPGE) da Secretaria já demonstrava interesse na atualização da metodologia de planejamento estratégico utilizada para a gestão anterior em 2021, com o objetivo de aprimorar o processo e, principalmente, fortalecer sua capacidade de implementação e monitoramento. Esta proposta de melhoria, portanto, consiste na realização de uma análise detalhada do planejamento estratégico de 2021-2024 e na identificação de suas principais potencialidades e desafios para a elaboração de uma nova proposta metodológica para o planejamento do período de 2025-2028. Para a formulação da proposta final, utilizou-se como referência as principais contribuições da literatura na temática do Planejamento Estratégico, tal como documentos e entrevistas acerca do histórico de planejamento da SME. Ademais, foram realizadas diversas reuniões com membros da UPGE e do Gabinete da Secretaria, com o objetivo de alinhar expectativas e ajustar a proposta à realidade institucional no contexto atual. Buscou-se construir uma metodologia participativa, coerente e viável, procurando equilibrar as expectativas e a dicotomia entre o ideal e o possível e, conseqüentemente, fortalecer gradativamente as capacidades da SME de atingir resultados almejados.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico; Secretaria Municipal de Educação; revisão metodológica.

## Índice:

1. Introdução .....	4
2. Metodologia .....	7
3. Revisão de Literatura .....	8
4. Discussão dos resultados do diagnóstico .....	11
5. Proposta de melhoria .....	18
6. Conclusão .....	24
7. Referências .....	25
8. Anexos .....	26

## **1. Introdução**

Na segunda metade de 2021, a Secretaria Municipal de Educação (SME) de São Paulo, em parceria com a Comunitas e a Consultoria Nodal, desenvolveu um planejamento estratégico voltado para a orientação de suas principais ações, com o objetivo de consolidar-se como referência em ensino público de qualidade. A proposta central foi valorizar o conhecimento dos servidores da Secretaria, com o intuito de envolvê-los no processo e aprimorar a qualidade do Planejamento Estratégico. Para tanto, o processo contou com a participação indireta de 100 membros da SME e da Rede Municipal, por meio de entrevistas, e com a participação direta de 45 membros da SME, por meio da realização de oficinas.

O resultado do Planejamento Estratégico incluiu, inicialmente, um diagnóstico dos principais problemas e potencialidades da Rede Municipal, conforme identificado pelos seus servidores. Outro produto importante foi um mapa estratégico, que estabeleceu a visão, os programas e os objetivos estratégicos da Secretaria, organizados nos eixos de excelência educacional, rede comprometida e integrada, recursos habilitadores, e gestão moderna e qualificada. Por fim, foi construída uma carteira de projetos alinhada aos programas e objetivos estratégicos formulados, a qual incorporou tanto projetos já existentes na Secretaria quanto novos projetos. Ao término de sua formulação, a carteira consistia em 27 projetos, com 104 entregas previstas.

Para além dos produtos supracitados, o processo de planejamento revelou a necessidade de se ter um olhar estratégico mais atento na Secretaria, com ênfase na concepção de projetos e no monitoramento e a integração de suas ações. A partir dessa percepção, foi criada a Unidade de Planejamento e Gestão Estratégica (UPGE), a qual tem implementado diversas ações com o intuito de orientar a estratégia, a integração e os planejamentos anuais da SME. Neste contexto, no segundo semestre de 2024, a equipe recebeu um novo desafio: revisar e avaliar o planejamento, a implementação de projetos e a governança estratégica da Secretaria, com o objetivo de conceber uma nova estrutura e metodologia de planejamento para a gestão que se iniciaria em 2025. Este foi o desafio que me foi atribuído ao iniciar minha experiência como Residente em Gestão Pública na UPGE, o qual assumi como meu principal projeto.

A experiência acumulada nos últimos quatro anos mostrou-se de grande valor, ao evidenciar boas práticas e potenciais, mas também ao revelar equívocos e desafios. Em 2025, observa-se uma secretaria que, caso se remeta ao Planejamento Estratégico de 2021, o percebe

como uma experiência distante no tempo. Embora os programas, os objetivos estratégicos e a carteira de projetos tenham sido revisitados em momentos específicos durante a gestão, estes não se configuram como elementos incorporados de forma orgânica à rotina da SME. Diante disso, levantou-se a seguinte questão: Quais foram os principais fatores que contribuíram para o distanciamento entre Planejamento Estratégico de 2021-2024 e a rotina da Secretaria Municipal de Educação, e de que maneira esses fatores poderiam ser abordados para garantir a efetiva incorporação das ações planejadas no cotidiano da gestão?

Para a melhor identificação desses fatores, realizou-se um levantamento da literatura especializada sobre Planejamento Estratégico, com especial destaque ao Planejamento Estratégico Situacional, também conhecido como Método PES, de Carlos Matus (1991). Para agregar a essa abordagem, por sua vez, foram incorporadas outras referências, como o Balanced Scorecard (BSC), criado pelos professores Robert Kaplan e David Norton, bem como contribuições de autores que aplicam as teorias no contexto do serviço público brasileiro. Tais referências se mostram fundamentais não apenas para a compreensão profunda dos conceitos e princípios que orientam o planejamento estratégico, mas também para a construção de possíveis caminhos metodológicos que possam guiar o desenvolvimento de um novo processo de planejamento.

No percurso entre o ideal e o possível, é importante adaptar a teoria à realidade da Secretaria Municipal de Educação, marcada por equipes, em sua maioria, de ex-professores com pouca vivência em gestão e por desafios na otimização de processos e no fluxo decisório. Nesse contexto, ressalta-se a relevância da análise documental e das entrevistas e discussões realizadas durante a pesquisa, as quais envolveram pessoas que participaram das diferentes etapas do Planejamento Estratégico 2021-2024. Essas ações se mostraram ferramentas essenciais, não apenas para o mapeamento dos principais desafios enfrentados pela Secretaria no que diz respeito à efetiva incorporação das ações previstas no Planejamento Estratégico à rotina da gestão, mas também para a reconstrução da sequência de eventos que compõem o histórico do planejamento. Esse processo de adaptação permite uma compreensão mais precisa das barreiras operacionais, além de fornecer subsídios cruciais para a construção de soluções mais viáveis e adequadas ao contexto da Secretaria.

Entre os principais gargalos identificados no Planejamento Estratégico 2021-2024 estão: 1- a falta de metas mensuráveis para os objetivos estratégicos; 2- a falta de alinhamento concreto com outros instrumentos de planejamento e governança; 3- a indefinição de uma

estrutura de governança capaz de contemplar a elaboração e gestão continuada dos projetos e metas estratégicas; 4- a indefinição de fluxos e responsáveis pela implementação e monitoramento dos projetos. Além disso, observou-se uma sobreposição e uma certa ambiguidade entre os conceitos de projeto, programa, processo e entrega, o que comprometeu a clareza na definição, coordenação e acompanhamento dessas iniciativas.

A identificação dos desafios possibilitou o desenvolvimento da proposta metodológica para o Planejamento Estratégico 2025-2028, alinhando-a a um processo de mudanças incrementais na cultura de planejamento da Secretaria. Para garantir a qualidade do trabalho, foram elaboradas diversas versões dessa proposta, sempre refinadas por meio de debates internos na equipe de planejamento da SME e reuniões com membros do Gabinete, coordenadores e diretores regionais. A ampla gama de encontros para validação e ajustes da metodologia possibilitou a incorporação de diferentes perspectivas de atores-chave da Secretaria. Essas contribuições, além de enriquecerem a proposta, foram essenciais para assegurar o apoio desses atores, fundamentais para a implementação bem-sucedida da metodologia concebida. Contudo, a experiência não foi isenta de desafios, já que os atores apresentaram visões divergentes<sup>2</sup> sobre o que almejavam do Planejamento Estratégico. A discrepância de opiniões e a necessidade de consenso causou atraso no cronograma, agravado pela mudança de lideranças na Secretaria em um contexto de nova gestão. Por causa disso, perdeu-se o prazo para que o planejamento servisse de referência para a LOA do ano seguinte.

Enfim, o produto da metodologia para o Planejamento Estratégico 2025-2028 foi construído e validado, de forma a contemplar quatro macro etapas:

- I. Diagnóstico - Descrição dos principais desafios para a garantia das aprendizagens na Rede Municipal e seus respectivos indicadores, bem como a construção de uma matriz SWOT das áreas;
- II. Planejamento Estratégico - Elaboração de missão, visão, valores, objetivos estratégicos e metas-objetivo da SME;
- III. Projetos - Construção de metas-projeto e projetos estratégicos para a nova gestão.
- IV. Comunicação da Estratégia - Apresentação e divulgação do produto do Planejamento Estratégico para áreas da SME e Rede Municipal.

<sup>2</sup> Nota-se aqui um dos grandes desafios da agenda de políticas públicas: a contraposição entre visões técnicas e políticas. Ao mesmo tempo em que se privilegia a lógica do planejamento estratégico, atores políticos contrapõem a abordagem a preocupação com as repercussões políticas de cada ação.

Este trabalho tem como objetivo contribuir de forma prática para o Planejamento Estratégico da Secretaria Municipal de Educação, além de servir como referência para futuros processos de elaboração de metodologias de planejamento estratégico nas secretarias da Prefeitura de São Paulo. Espera-se que a pesquisa fortaleça as capacidades da SME, possibilitando-lhe agir de forma mais eficaz e estratégica na busca pelo alcance de seus objetivos e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria contínua da educação básica na cidade de São Paulo.

## **2. Metodologia**

Para a análise do planejamento estratégico da SME e proposição de melhorias, foi proposta a seguinte metodologia:

I. Avaliação da metodologia de construção, desenho e implementação do planejamento estratégico da SME. Produto esperado: Histórico do Planejamento 2021-2024.

- a. Análise documental: levantamento e leitura da documentação produzida durante e posteriormente ao planejamento estratégico da SME
- b. Realização de entrevistas com atores que participaram do processo

II. Realização de debates com a equipe da UPGE para:

- a. Qualificar a avaliação acerca do histórico do planejamento estratégico
- b. Refletir, de maneira colaborativa, sobre alternativas para aprimorar o planejamento na nova gestão

III. Desenho da proposição de melhoria, validação e ajustes em debate com a equipe da UPGE e em reunião com o Gabinete. Produto esperado: nova proposta metodológica para o Planejamento 2025-2028.

IV. Acompanhamento do diagnóstico realizado pela UPGE, que contempla os principais problemas e desafios na garantia da aprendizagem na Rede Municipal e as capacidades da SME para o enfrentamento a esses problemas.

V. Auxílio na construção do novo Planejamento Estratégico da SME

- a. Acompanhamento da formulação de mapa e projetos estratégicos por representantes das áreas da SME e Gabinete

### 3. Revisão de Literatura

Embora as organizações já utilizassem práticas e instrumentos de planejamento operacional, o conceito de Planejamento Estratégico só se consolidou na segunda metade do século XX, especialmente nas décadas de 1960 e 1970, no campo da administração de empresas (BARBOSA; BRODANI, 2004). Logo em seguida, o Planejamento Estratégico começou a ser adotado também por organizações públicas, que buscaram adaptar as metodologias e instrumentos ao contexto específico do serviço público.

Uma das mais renomadas teorias de Planejamento Estratégico que exercita essa adaptação foi o chamado Planejamento Estratégico Situacional, o Método PES, idealizado pelo pesquisador e economista chileno Carlos Matus. Em entrevista para Franco Huertas, Matus sintetizou sua visão sobre planejamento da seguinte forma:

“Planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos. [...] O planejamento é a ferramenta para pensar e criar o futuro porque contribui com um modo de ver que ultrapassa as curvas do caminho e chega à fronteira da terra virgem ainda não-palmilhada ou conquistada pelo homem. Essa visão ampla serve como suporte das decisões de cada dia: os pés no presente e o olhar no futuro” (MATUS, *apud* HUERTAS, 1996, p. 12).

A partir de sua compreensão sobre planejamento e anos de estudos dedicados ao tema, Carlos Matus desenvolveu o Planejamento Estratégico Situacional (PES), um método estruturado, porém flexível, que se adapta a diferentes contextos e às mudanças constantes pelas quais as organizações passam diante da realidade. Isso ocorre porque, como o próprio nome sugere, é fundamental considerar as situações específicas às quais se submete o planejamento. Dessa forma, Matus estruturou o PES em quatro macro etapas principais: explicativa, normativa, estratégica e tática-operacional.

Primeiramente, o momento explicativo do PES busca, basicamente, descrever a realidade presente vivenciada pela organização. Essa explicação, contudo, não se resume à análise de dados e indicadores que, apesar de fundamental, não considera as diferentes perspectivas dos atores envolvidos na organização. Para Matus, uma análise situacional deve fazer um mapeamento de atores, interesses e perspectivas acerca dos problemas encontrados pela organização na busca por seus objetivos. Destaca-se aqui a centralidade da noção de

“problema” que, para o economista, “é um conceito muito prático, reclamado pela própria realidade, que faz o planejamento aterrizar” (MATUS *apud* HUERTAS, 1996, p. 35). A análise de dados e indicadores, entretanto, não é deixada de lado. Pelo contrário, o Método PES compreende necessariamente os vetores de descrição do problema (VDPs), isto é, a descrição precisa dos fatos que comprovam a existência do problema em questão.

Ademais, Carlos Matus defende a utilização de ferramentas para mapeamento de causas e consequências, de forma a construir uma explicação gráfica de um problema. No PES, essa explicação recebe o nome de Fluxograma Situacional, que divide as causalidades de um problema entre regras (legislação, orientação e estrutura que preveem de antemão o andamento das ações na organização), acumulações (os recursos da organização, sejam financeiros, humanos, bens ou conhecimento) e fluxos (as ações realizadas pelos membros da organização dentro das regras do jogo e com os recursos disponíveis), descreve o problema por meio de um VDP e elenca suas principais consequências (MATUS *apud* HUERTAS, 1996, p. 41). Além disso, as causas também são divididas em o que está dentro ou fora da governabilidade ou aquilo que não faz parte do problema, mas têm influência sobre os atores. Essa divisão auxilia a compreensão da natureza dos problemas e, conseqüentemente, ajuda os atores a pensar sobre suas possibilidades de intervenção para alcançar melhorias (LIDA, 1993). A partir disso, portanto, são selecionados os chamados “nós-críticos”, isto é, as causalidades do problema sobre as quais a atuação da organização seria mais viável, significativa e benéfica.

Outra forma possível de explicação gráfica de um problema a partir de causas e consequências é a Árvore de Problemas. A Árvore de Problemas faz parte do Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos, conhecido como Método ZOPP e criado pela Sociedade Alemã de Cooperação Técnica na década de 1980 (FAQUIM; BUIATTI; FRAZÃO, 2018). A ferramenta consiste na identificação de um problema central para organização, dos quais ramifica suas respectivas causas e consequências. Os elementos da árvore por sua vez, de modo similar ao PES, são acompanhados por indicadores que comprovem sua existência.

O segundo momento do PES é denominado normativo e compreende a definição de objetivos e propostas que direcionem a organização para caminhar para um cenário mais ideal em comparação com o cenário inicial. Dessa forma, “formulam-se algumas operações, que são as ações capazes de modificar o estado em algum nó crítico e, assim, produzir impacto sobre os descritores do problema” (LIDA, 1993, p. 121). Ressalta-se, portanto, a conexão intrínseca entre proposta de ação e problema, de modo que o plano seja orientado diretamente a partir dos

problemas mapeados. Além disso, para Matus, a complexidade do plano idealizado durante o momento normativo varia de acordo com o grau de incerteza que se tem acerca dos cenários futuros. O exercício dos planejadores é de mapear cenários possíveis de modo a adaptar o plano às circunstâncias (MATUS *apud* HUERTAS, 1996).

Ainda em relação ao momento normativo, vale mencionar outra metodologia que serve como complemento às contribuições de Carlos Matus: o Balanced Scorecard (BSC). O BSC é um método criado Robert Kaplan e David Norton, professores da Harvard Business School, na década de 90. Para os professores, a definição de estratégias para o enfrentamento de problemas deve se embasar, primeiramente, na missão e visão dessa organização, ou seja, em seu propósito de existência e no que a organização pretende alcançar no futuro (KAPLAN e NORTON, 1997). Ademais, vale ressaltar que, em um processo de Planejamento Estratégico, é comum que as organizações estabeleçam, para além de sua missão e visão, os seus valores, isto é, os princípios considerados importantes pela organização em sua atuação e na busca pela realização de seus objetivos (SCORSOLINI-COMIN, 2012).

A partir dessas definições, é possível construir a estratégia da organização que, segundo Kaplan e Norton (1997), devem contemplar os seguintes elementos: objetivos estratégicos, metas, indicadores e iniciativas ou projetos estratégicos. Ao passo em que os objetivos estratégicos definem o que a organização busca alcançar, as metas estabelecem os resultados específicos necessários para atingir esses objetivos. Os indicadores, por sua vez, medem o progresso em direção a essas metas, fornecendo dados para avaliar a eficácia das estratégias adotadas. Por último, as iniciativas ou projetos estratégicos compreendem a sistematização das ações necessárias para se atingir as metas e objetivos pactuados.

Outro ponto relevante acerca da metodologia do Balanced Scorecard enquadra o desempenho organizacional em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (HERNANDES; CRUZ; FALCÃO, 2000). Essas perspectivas foram pensadas no âmbito da administração de empresas, entretanto é possível adaptá-las ao setor público. A perspectiva de clientes internos e externos, por exemplo, pode ser adaptada para a noção de servidores e cidadãos, os quais são os principais alvos do serviço público ao invés da dimensão financeira (OLIVEIRA; IZELLI, 2018).

A partir desse complemento para o momento normativo do Planejamento Estratégico, é possível retomar as outras duas etapas previstas no Método PES: estratégica e tática-

operacional. A principal medida estratégica proposta por Matus consiste na análise de viabilidade das operações idealizadas durante o planejamento como resposta aos problemas mapeados. Essa análise consiste em um mapeamento dos interesses dos atores e recursos essenciais para a implementação de cada operação e é sistematizada em duas matrizes: de motivações e de recursos necessários. A partir de um balanço de operações, são priorizadas aquelas que apresentam maior viabilidade (LIDA, 1993). Já o momento tático-operacional diz respeito à implementação, monitoramento e avaliação das operações, o qual deve incluir, para além disso, a divisão das funções, responsabilização de atores, estabelecimento de cronograma, entre outros alinhamentos necessários.

Por último, em relação às contribuições da literatura no âmbito do Planejamento Estratégico no setor público brasileiro, destaca-se a relevância da participação direta das lideranças do Poder Executivo, de modo a assegurar alinhamento com as prioridades governamentais. A literatura também aponta que a governança durante todas as fases do processo — do planejamento à avaliação — é fundamental, assim como a pactuação e responsabilização dos atores institucionais envolvidos. Além disso, destaca-se a importância de integrar o planejamento ao orçamento, o que garante a priorização na alocação dos recursos públicos. Também é essencial considerar as dimensões regionais do Planejamento Estratégico, de forma a evitar uma lógica exclusivamente setorial. Essas práticas contribuem para uma gestão mais eficiente, com maior impacto na resposta às demandas da sociedade. (TONI, 2021; BRANCO, 2014).

#### **4. Discussão dos resultados do diagnóstico**

Conforme descrito na seção de Metodologia deste trabalho, a análise do Planejamento Estratégico para o período de 2021-2024 foi realizada a partir de documentos produzidos durante esse período, como relatórios de consultorias e documentos descritivos do processo elaborados por membros da UPGE. Além disso, foram feitas entrevistas e debates em grupo com participantes que estiveram envolvidos no processo em diferentes momentos ao longo desse ciclo.

As seguintes pessoas participaram das entrevistas: Leandro Daniel Santos Carvalho (membro da UPGE e meu orientador neste trabalho), Marcel Villemor Jofily Lima (membro da

UPGE e avaliador deste trabalho), Gustavo Henrique Moreira Alves (membro da UPGE), Cristina Ikonomidis (ponto focal do Planejamento Estratégico na SME em 2021) e Luis Eduardo Carvalho (membro da Consultoria Nodal e responsável pela implementação do Planejamento Estratégico na SME em 2021). Também vale mencionar as conversas que foram realizadas com Solange Ferrarezi e Binho Marques, que foram importantes para que se tivesse como referência o exemplo de planejamentos estratégicos em outros municípios ou estados. Embora a intenção fosse entrevistar, além dos mencionados, membros de outros setores da SME envolvidos em diversas etapas do Planejamento Estratégico, essa abordagem não foi viável devido a outras prioridades da área e à agenda dos servidores. De qualquer forma, as conversas, em conjunto com a análise de relatórios, permitiram uma reconstrução da história do Planejamento Estratégico e a identificação dos principais desafios.

#### *Reconstrução da história e principais observações*

O desenho inicial do Planejamento Estratégico 2021-2024 foi realizado entre junho e setembro de 2021, com apoio da Consultoria NODAL, contratada via parceria com a organização Comunitas. A consultora desenhou uma metodologia de planejamento que teve como base o Balanced Scorecard (BSC)<sup>3</sup>. O planejamento, portanto, envolveu desde a construção de um diagnóstico para a Secretaria até a concretização das estratégias por meio de projetos, um processo que contou com a **participação de diversos atores** em suas diferentes etapas. Participaram, de forma direta, 45 membros da SME e, de forma indireta, aproximadamente 100 membros da Rede Municipal.

A etapa de **diagnóstico**, equivalente ao que seria o momento explicativo do Planejamento Estratégico Situacional (PES), contemplou a realização de 15 entrevistas exploratórias com o objetivo de mapear os desafios então atuais da Secretaria e a percepção dos líderes sobre a situação vigente, bem como 18 entrevistas exploratórias em grupos de 3 participantes para que se destacassem as problemáticas mais relevantes da Secretaria. As conversas, além de serem realizadas com membros do Órgão Central da SME, contemplaram membros das Diretorias Regionais de Educação (DREs) e de unidades escolares. Já as perguntas das entrevistas buscaram: avaliar a percepção sobre o estado atual da educação municipal e da Secretaria, identificar suas forças, fraquezas, desafios e oportunidades, entender as prioridades e ações necessárias para melhorar a aprendizagem dos alunos e captar expectativas em relação ao processo de planejamento estratégico da Secretaria.

<sup>3</sup> Método descrito na seção de Revisão de Literatura (p.10)

Ademais, ainda em relação à etapa de diagnóstico, foi feito um alinhamento inicial com o Programa de Metas da PMSP e o Plano Municipal de Educação, de modo a fundamentar a compreensão sobre a situação da Secretaria em relação às metas previstas nos planos. **As metas**, no entanto, **serviram apenas para essa etapa do planejamento**, ou seja, **não pautaram diretamente os programas e projetos por ele endereçados**. Por último, tendo como base os insumos das entrevistas e alinhamentos, foram realizadas – com cerca de 40 membros do Órgão Central e DREs – oficinas de entendimento da situação atual, com objetivo de construir uma **visão compartilhada do contexto da SME**. Na oficina, foi compartilhado o resultado das entrevistas para que fosse construído um mapa de contexto e um diagnóstico das principais oportunidades e desafios da Secretaria.

O diagnóstico elaborado em oficina foi sistematizado posteriormente por um grupo formado por membros da Consultoria e da Secretaria, responsável pela condução do planejamento. Vale ressaltar que todo o processo contou com um **ponto focal na SME**, a Cristina Ikonomidis, algo que foi muito **importante para a articulação, legitimação e enraizamento do planejamento nas diferentes áreas da Secretaria**. Após a sistematização dessa etapa, o produto do diagnóstico foi validado por seus participantes, o que possibilitou o início das etapas de planejamento e estabelecimento de estratégias propriamente ditas, equiparável aos momentos normativo e estratégico do PES.

Nesse sentido, a primeira oficina de planejamento, realizada com membros do Órgão Central e DREs, foi a oficina de construção da **visão de futuro**, a qual teve como principal objetivo a construção de uma visão, isto é, o horizonte que a Secretaria deseja alcançar no futuro. A construção dessa visão envolveu um exercício de estabelecimento de convergências por meio das contribuições das pessoas, com base no diagnóstico por elas elaborado. Observa-se que não foram elaborados missão e valores. A partir disso, foi possível realizar as próximas 4 oficinas previstas para essa etapa: 1- eixos temáticos da secretaria e mapa estratégico; 2- mapa e programas estratégicos; 3- construção dos programas estratégicos; 4- consolidação das estratégias. Vale mencionar que os **intervalos entre os dias de oficina serviam sempre para sistematização e validação dos produtos** construídos durante as oficinas, encaminhamentos importantes para a concretização do Planejamento Estratégico.

O **produto do Planejamento Estratégico** envolveu as seguintes entregas:

- 4 eixos guias para os objetivos estratégicos: excelência na educação, rede comprometida e integrada, recursos habilitadores e gestão moderna e qualificada;
- **15 objetivos estratégicos:** Garantir o direito de aprendizagem dos estudantes; Assegurar o acesso e a permanência; Promover o protagonismo dos estudantes e garantir a educação integral; Acompanhar e monitorar as aprendizagens; Assegurar formação permanente dos profissionais da educação; Valorizar os profissionais da educação em linha com as necessidades de aprendizagem; Aprimorar a integração da RME entre suas unidades próprias e parceiras; Promover o uso de tecnologias e metodologias educacionais inovadoras; Proporcionar ambientes acolhedores e inclusivos; Fortalecer o envolvimento entre escola e famílias; Avançar na modernização, inovação e desburocratização; Assegurar infraestrutura física e tecnológica; Promover comunicação clara e eficaz; Aprimorar monitoramento e gestão; Estimular a qualificação profissional para as funções.
- **5 programas estratégicos:** Garantia das aprendizagens; Acesso, permanência e inclusão; Rede comprometida e integrada; Gestão moderna e qualificada; Gestão de pessoas. Além disso, foi adotado como eixo transversal o "enfrentamento às consequências da pandemia".
- Carteira de projetos com **27 projetos com 104 entregas previstas e áreas responsáveis:** aprimoramento de projetos já existentes na Secretaria ou novos

Ao final da consultoria, a NODAL apontou recomendações para a implementação do Planejamento Estratégico, como a **mobilização de lideranças, alinhamento entre áreas (comunicação e responsabilização) e garantia de continuidade da implementação da estratégia por meio de reuniões estratégicas e monitoramento.** Contudo, essas orientações **não foram pactuadas formalmente nem acompanhadas por fluxos ou responsáveis definidos.** Após a saída da consultoria, o planejamento passou a ser percebido como **pouco enraizado nas áreas e sem caráter obrigatório,** de modo a gerar um **esfriamento no envolvimento e na identificação das áreas** com o Planejamento Estratégico. Além disso, a **estrutura necessária para sua implementação,** bem como a responsabilização de atores específicos dentro das áreas, **não foi plenamente estabelecida.**

Por último, para além das observações supracitadas, destaca-se os seguintes pontos:

- O processo teve uma **participação satisfatória** entre membros da SME e Rede;

- Houve uma **boa articulação, condução do processo e envolvimento das áreas**;
- Há uma quantidade grande de objetivos estratégicos, sendo alguns demasiado amplos e outros demasiado limitados;
- Há uma **confusão entre o que seriam programas, projetos, entregas e processos**, de forma que houvesse um embaralho na carteira de projetos;
- **Faltaram metas** no Planejamento, as quais são essenciais para que seja monitorável;
- Há uma grande quantidade de projetos e, especialmente, entregas;
- Há **pouco detalhamento dos projetos** na carteira;
- O **Programa de Metas e o PME desapareceram no produto do planejamento**, de modo que o alinhamento fosse comprometido;
- Perdeu-se uma oportunidade para a implementação do planejamento ao não se **amarrar fluxos e responsáveis logo em seguida da concretização do planejamento**, isto é, sem que houvesse um período de hiato;
- É imprescindível que haja um **patrono do Planejamento no Gabinete**, que realize as devidas cobranças

Entre janeiro e maio de 2022, a SME recebeu o apoio da consultoria Macroplan para realizar um detalhamento dos projetos estratégicos, na perspectiva de uma Central de Resultados. A Consultoria fez um levantamento dos principais desafios para a efetiva implementação do Planejamento Estratégico. A consultoria promoveu 30 reuniões com mais de 50 profissionais da SME. Constatou-se, então, a **dificuldade de conexão entre o planejamento estratégico e as necessidades das coordenadorias**, o que é curioso, considerando o envolvimento das áreas no processo há menos de um ano. Além disso, observou-se a **existência de níveis de maturidade bastante distintos entre os projetos**. De um total das 104 entregas previstas nos 27 projetos, 3 haviam sido realizadas. Além disso, aproximadamente 70% dos projetos estavam classificados como não iniciados ou ainda em fase de planejamento.

Diante das observações realizadas, a Macroplan estabeleceu como foco a **priorização de projetos**, em uma tentativa de adequar a carteira às reais capacidades da secretaria. Dessa forma, a consultoria promoveu encontros com o Gabinete e áreas para estruturação de 13 projetos prioritários, selecionados com base em seu grau de maturidade. Os produtos desenvolvidos incluíram: fichas de projeto com gestor e decisor de cada projeto, para validação de escopo, revisão das entregas e identificação de desafios; divisão dos programas em

finalísticos e habilitadores e respectivos indicadores; cestas de prioridades com revisão de entregas e resultados esperados; e um Portal de Gestão para Resultados.

Nota-se que os produtos supracitados respondem a alguns dos desafios anteriormente apontados, como a **priorização e melhor estruturação de projetos**, definição de **gestor de projeto**, definição de **resultados esperados e respectivos indicadores**, para além de um **portal destinado ao monitoramento**. Apesar dos avanços metodológicos, ainda não foi possível que o Planejamento Estratégico fosse enraizado nas áreas, de modo que houve um **abandono dos 13 projetos** selecionados e a **não utilização do Portal** de Gestão para Resultados. Entre os motivos mapeados para esse abandono estão: crença de que a consultoria resolveria todos os problemas, **falta de definição de fluxos e periodicidade de monitoramento**, bem como uma **estrutura de governança** voltada especialmente para a implementação, e a não utilização do portal por ausência de equipe dedicada e fluxo definido.

Vale ressaltar que, em paralelo a isso, começou a se estruturar a **Unidade de Planejamento e Gestão Estratégica da Secretaria (UPGE)**, que passou a acompanhar as ações do Planejamento Estratégico, para além de outras responsabilidades que assumiu. A equipe, entretanto, era recente e pequena e, na época, não tinha capacidade ou legitimidade para assumir o processo como um todo. Além disso, outras iniciativas e consultorias foram incorporadas nesse período, como: Protege (programa de transferência de renda), Governança de TIC, Estrutura Organizacional da SME, acompanhamento do Programa de Metas (PdM) e a Consultoria da FGV para mapeamento e melhoria de processos e reestruturação organizacional.

No período de outubro a dezembro de 2022, houve uma nova tentativa de retomada do planejamento, a partir da chegada de Nayra Karam, consultora do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), à Secretaria e de uma participação mais ativa da UPGE. Sua análise acerca do Planejamento Estratégico foi feita com base no diagnóstico da FGV e no produto do Planejamento de 2021, uma vez que os 13 projetos priorizados já haviam sido perdidos de vista. A percepção inicial indicava múltiplos focos e dificuldade de priorização. Foi realizada, então, uma oficina com o Gabinete com o objetivo de consolidar essas prioridades e fazer uma distinção entre entregas do dia a dia e projetos estratégicos. Essas orientações foram apresentadas às coordenadorias e DREs ao final do ano.

Karam também elencou recomendações à Secretaria, as quais incluíram: a **articulação entre planejamento estratégico e orçamentário, mapeamento e realocação de força de**

**trabalho, padronização de processos**, a criação de um **plano de ação com atores responsáveis**, a **criação de uma agenda de governança e Rede de Assistência Técnica** (com assessoria técnica para fazer com que as demandas fluíssem entre coordenadorias e DREs) e, principalmente, o **monitoramento contínuo**. Apesar da aceitação parcial, não foram validadas todas as recomendações. Houve a apresentação das entregas prioritárias às áreas, mas sem estrutura de responsabilização das DREs e sem pactuação ampla.

No ano de 2023, houve outras tentativas de definição de prioridades para o Planejamento Estratégico, considerando inclusive aqueles que estavam estruturados ou ainda em concepção. Para isso, foram elaboradas fichas de projeto, subsidiadas por algumas oficinas de concepção de projetos. Houve também a tentativa de desenho de um cronograma com especificação de prazos para as entregas dos projetos, bem como a construção de outros instrumentos de acompanhamento, como planilhas, relatórios e reuniões periódicas, mas que não tiveram continuidade. A ausência de uma definição clara prejudicou a apropriação desses instrumentos.

Entre novembro de 2023 e abril de 2024, a SME organizou um processo de planejamento especificamente para o ano que se iniciava. Criou-se a chamada **Rede de Planejamento**, com pontos focais das coordenadorias que assumiram a responsabilidade de conectar sua área ao planejamento da Secretaria. Ademais, foi consolidado um planejamento com base em **12 diretrizes, com respectivos objetivos e ações estratégicas** definidas pelo Gabinete, as quais **orientaram a construção de Planos de Ação** por parte das coordenadorias. Por mais que houvesse adesão das áreas na elaboração dos Planos, uma análise posterior revelou desafios significativos: 122 ações (25,2%) não contribuíam para nenhum objetivo; 229 ações previstas no Plano (47,3%) não contribuíam para nenhuma estratégia; 4 objetivos (10%) não foram contemplados; 31 ações estratégicas (38%) não foram abordadas por nenhuma área.

Em junho de 2024, a UPGE realizou conversas com as áreas da SME, nas quais se observou que, embora algumas áreas utilizassem o Plano de Ação, a maioria não o utilizava no dia a dia, principalmente por falta de tempo. Contudo, em outubro, com a devida pactuação, foi feito o preenchimento de status dos planos com devolutiva à UPGE por todas as coordenadorias. Isso foi importante para que fosse feito um mapeamento e compartilhamento das principais ações da Secretaria. No entanto, reconhece-se que esse foi um passo em meio à necessidade de uma série de mudanças incrementais. Dessa forma, vale destacar que houve uma **mesclagem entre projetos estratégicos e ações cotidianas** nos planos. Além disso, destaca-se ainda a **ausência de um vínculo explícito entre as ações previstas no Plano e metas estratégicas**.

## 5. Proposta de melhoria

A identificação das principais potencialidades e desafios do Planejamento Estratégico 2021-2024 foi de grande valia para a elaboração de uma proposta de melhoria. Observa-se que houve um acúmulo de aprendizados durante o processo, os quais são importantes orientadores para a metodologia adotada para o planejamento da nova gestão.

Primeiramente, é importante destacar que a proposta de metodologia para o Planejamento Estratégico 2025-2028 foi construída de forma colaborativa, contando com a **participação de diversos atores**, e está longe de representar um trabalho individual. Inicialmente, elaborei com o apoio do meu supervisor e orientador, Leandro Carvalho, um rascunho inicial da proposta. Esse documento foi, em seguida, validado e aprimorado pela equipe da Unidade de Planejamento e Gestão Estratégica (UPGE) por meio de uma série de reuniões voltadas à validação e ao acolhimento de sugestões. As sugestões, por sua vez, foram em parte incorporadas na proposta, estando sujeitas a diversas ponderações.

Vale ressaltar o esforço de construir uma proposta que fosse satisfatoriamente rica em elementos e participativa, mas que ao mesmo tempo fosse exequível para a Secretaria e que respeitasse alguns prazos importantes. Para que o Planejamento Estratégico incidisse na Lei Orçamentária Anual (LOA), por exemplo, era necessário que todo o processo durasse até no máximo meados de abril. Para que isso fosse possível, foi necessário pensar em um processo de planejamento que coubesse no período previsto, sendo impossível contemplar tudo o que se queria inicialmente. Além disso, observou-se que a SME ainda não incorporou plenamente os saberes e a cultura organizacional do Planejamento Estratégico, o que fica evidente no desconhecimento de algumas equipes sobre o processo de planejamento e sobre os conceitos-chave ligados a ele, bem como na dificuldade de monitoramento e utilização de indicadores por parte dessas equipes. Observa-se também que os membros da SME têm costume em planejar ações no curto prazo, mas apresentam limitações à realização de um planejamento a longo prazo, principalmente ao considerar a multiplicidade de urgências às quais atendem. Isso, por sua vez, dificulta a implementação de mudanças de grande porte em relação ao planejamento anterior. Para assegurar a **adesão e o engajamento** das partes envolvidas, portanto, é necessário que sejam feitas **mudanças incrementais**.

A partir dessas premissas, iniciamos a elaboração de uma proposta mais próxima daquela que viria a se consolidar como a versão final. Destaca-se, nesse processo, a contribuição

ativa de Leandro Carvalho, Tomás Andretta e Juliana Bittar – Analistas de Políticas Públicas e Gestão Governamental alocados na UPGE –, que participaram diretamente de sua construção. Ainda que mais estruturada, a proposta passou por diversas versões, resultantes de múltiplos momentos de validação junto ao Gabinete, às Coordenadorias, às DREs e à Articulação com as DREs. Vale mencionar a contribuição de Clarissa Hirao e Helena Marcon, responsáveis pela UPGE, na articulação dessa proposta com o Gabinete. Observa-se que o maior entrave encontrado nessas reuniões foi a discordância entre os participantes acerca do dilema: **nível de participação X dedicação de tempo** da SME ao processo de Planejamento. De qualquer modo, o longo período de validação e revalidação fez com que o Planejamento Estratégico perdesse o prazo para incidir na LOA, sendo postergado para iniciar no mês de abril. Por fim, de forma geral, priorizou-se o nível de participação dos servidores no processo, de modo que a previsão de seu término fosse definida para agosto.

Isso dito, segue abaixo uma síntese da metodologia (com estimativa de duração de 5 meses) do novo Planejamento Estratégico:

- Diagnóstico (01/04 a 30/06):
  - Construção de uma *Árvore de Problemas*, com problema central, consequências, causas e respectivos indicadores e hipóteses das causas;
  - Participação indireta da Rede Municipal, a partir de aplicação de questionário estruturado para consulta sobre a *Árvore de Problemas* a **todos os servidores** do Órgão Central, DREs e Rede Municipal;
  - Participação direta – por meio de 15 oficinas para discussão dos resultados do questionário e construção de forças e fraquezas – de 600 membros das equipes técnicas das DREs e Coordenadorias;
    - Condução de oficinas pela equipe da UPGE e pelos pontos focais de cada área na Rede de Planejamento;
  - Participação direta – por meio de 5 oficinas para refinamento da *Árvore de Problemas* – de Coordenadores, Diretores de Divisão de Coordenadorias, Diretores Regionais, Gabinete e Chefes de Assessoria.
- Mapa Estratégico (01/07 a 01/08):
  - Elaboração de missão, visão e valores em 1 oficina com Gabinete, Coordenadores, Chefes de Assessoria, Diretores de Divisão de Coordenadorias e Diretores Regionais;

- Elaboração de objetivos estratégicos a partir das causas elencadas na Árvore de Problemas – igualmente em 1 oficina com Gabinete, Coordenadores, Chefes de Assessoria, Diretores de Divisão de Coordenadorias e Diretores Regionais;
- Definição de metas, em reuniões com Gabinete e Coordenadorias, para cada objetivo estratégico, como forma de mensurar os resultados almejados;
  - Feita com base na análise dos indicadores da Árvore de Problemas, nas capacidades mapeadas das equipes da SME, no PME e incorporação das Metas do Programa de Metas;
- Desdobramento das metas por DRE, em reuniões com os Diretores Regionais.
- Carteira de projetos (01/08 a 21/08):
  - Formação em gestão de projetos e exercício inicial de elaboração de projetos em 1 encontro com Gabinete, Coordenadores, Chefes de Assessoria, Diretores de Divisão de Coordenadorias e Diretores Regionais;
  - Estruturação preliminar dos projetos pela Coordenadorias, visando responder às metas a nível de objetivo anteriormente pactuadas;
    - Elaboração dos projetos tem como base: as metas-objetivo, às capacidades da SME e às iniciativas já existentes na Secretaria
    - Projetos devem conter: meta-projeto (meta de entrega do projeto), produtos necessários para o atingimento da meta-projeto e ações necessárias para a consolidação dos produtos;
    - Necessária distinção clara entre “projeto”, “produto” e “ação”;
  - Apoio na estruturação dos projetos pelo Escritório de Projetos da UPGE;
    - Complementado por uma estimativa de custos e mapeamento de riscos de cada projeto (análise de viabilidade).
- Comunicação da Estratégia (22/08 a 29/08):
  - Evento para apresentação do produto do Planejamento Estratégico com Gabinete, Coordenadores, Chefes de Assessoria, Diretores de Divisão e Diretores Regionais;
  - Divulgação de material-resumo do Planejamento Estratégico para todos os servidores do Órgão Central, DREs e Rede Municipal;
  - Início do Sextou da Estratégia: envio de boletins com informações sobre os projetos estratégicos todas as sextas-feiras.

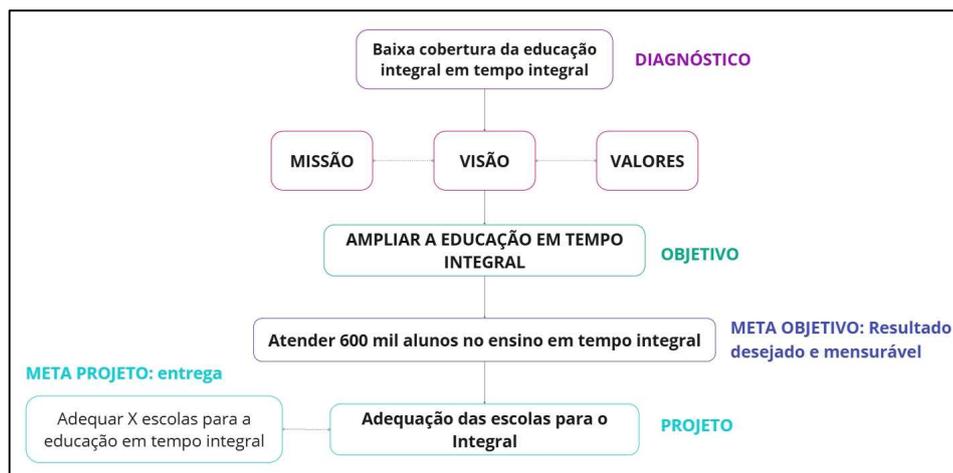
- Fatores importantes para a implementação da metodologia proposta:
  - Momentos, entre as reuniões e oficinas, de sistematização das discussões e validação com o Gabinete, bem como indicações prévias do Gabinete para objetivos estratégicos, metas e projetos;
  - Exercício de priorização de projetos estratégicos para que a carteira de projetos caiba dentro das capacidades da SME de executá-la;
  - Definição de fluxos e responsáveis por cada projeto já na etapa de formulação;
  - Envolvimento do Gabinete e chefes das áreas durante todo o processo, de modo que sejam patronos do planejamento.

**OBS: O detalhamento da proposta e cronograma estão nos Anexos deste trabalho.**

A partir dessa síntese, insiro a seguir a estrutura dos produtos previstos para o Planejamento Estratégico 2025-2028:



Para fins explicativos, foi construído também um modelo de aplicação da estrutura a um exemplo concreto da área da educação:



Ademais, em meio ao processo de elaboração e validação do Planejamento, a Consultoria Cenpre forneceu apoio ao planejamento pedagógico da Rede, tendo como foco a melhoria nos resultados do IDEB. A consultoria realizou entrevistas com Diretores e Coordenadores Pedagógicos em 40 escolas, as quais também acabaram por servir de insumo para a elaboração do Diagnóstico do Planejamento Estratégico.

Em relação aos custos da implementação da metodologia proposta, os principais estão relacionados à dedicação de tempo por parte de pessoas importantes para o dia a dia da Secretaria. A proposta, já validada, contempla a percepção de diversos atores em relação à capacidade da SME de cumpri-la. Entretanto, é importante destacar o comprometimento dos atores para fazer o melhor uso possível desse tempo. Já os recursos financeiros necessários envolvem: alimentação e material para cada uma das oficinas (canetas, cartolina e post-it) e contratação de uma facilitadora para acompanhamento de todo o processo. Para além da facilitadora contratada, a condução do Planejamento Estratégico exigirá dedicação integral da equipe de planejamento da UPGE, além da dedicação dos servidores da SME nos momentos de reunião e oficinas para as quais serão convocados. Essas informações estão detalhadas nos Anexos deste trabalho.

Para além dos pontos supracitados, foi elaborada uma proposta de **governança** destinada à implementação e monitoramento do Planejamento Estratégico. Para essa proposta especialmente, devo mencionar Leandro Carvalho, Marcel Lima, Jade Menezes e Juliana Bittar, que participaram ativamente de sua elaboração. A estrutura de governança é de extrema importância para garantir a continuidade dos projetos e avaliação periódica de suas entregas e atingimento de metas. Resumidamente, a implementação do Planejamento Estratégico deve envolver os seguintes atores com as seguintes responsabilidades:

- Equipe do projeto: Execução das entregas e prestação de contas para gestor do projeto
- Coordenador de Coordenadoria: Decisões técnicas acerca do que compete à área e responsabilização sobre suas entregas
- Gestor do projeto: Acompanhamento e revisão periódica do andamento das entregas com a equipe e Coordenador de Coordenadoria (a depender da necessidade); delegação de um responsável na equipe para preenchimento periódico de plataforma com status das entregas; prestação de contas para o Comitê de Gestão Estratégica.
- Comitê de Gestão Estratégica: tomada de decisão em nível estratégico e exigência em relação ao cumprimento de metas-projeto e metas-objetivo;
- Escritório de Projetos: monitoramento e controle de entregas junto ao Gestor de Projetos, elaboração de relatórios de desempenho, aplicação de ferramentas de gestão de projetos, padronização de metodologias.

Por fim, pretende-se que esta proposta de melhoria possa contribuir para:

- I. A integração entre Coordenadorias e DREs;
- II. A promoção da participação direta de servidores da Rede Municipal e Órgão Central na identificação de problemas e desafios da Rede;
- III. A promoção da participação direta de servidores do Órgão Central e DREs na elaboração de estratégias e projetos para a SME;
- IV. A priorização de iniciativas, com base na eficiência na alocação de recursos públicos;
- V. A definição de estratégias que viabilizem o alcance de metas estabelecidas e pactuadas;
- VI. Maior assertividade da SME no desenvolvimento e monitoramento de ações estratégicas e na melhoria de políticas públicas de educação.

## 6. Conclusão

O processo de reformulação do Planejamento Estratégico da Secretaria Municipal de Educação (SME) de São Paulo, no contexto de uma nova gestão (2025-2028), representou uma oportunidade para sistematizar aprendizados do passado, revisar metodologias – tal qual o PES<sup>4</sup> – e propor soluções adaptadas à realidade institucional. A análise crítica do planejamento anterior (2021-2024), associada à escuta ativa dos atores envolvidos, permitiu identificar lacunas relevantes, como a ausência de metas mensuráveis e fragilidades na governança.

A proposta metodológica construída, embora condicionada às limitações de seu contexto, buscou encontrar um equilíbrio entre participação, viabilidade e compromisso com a melhoria contínua da educação municipal. Dessa forma, resultou em uma metodologia de construção coletiva de diagnóstico, mapa estratégico, projetos, mecanismos de comunicação e estrutura de governança. O processo foi uma experiência de aprendizagem coletiva, na qual a escuta, a adaptação e a negociação de expectativas revelaram-se imprescindíveis.

Ainda que desafios persistam — como a consolidação de uma cultura institucional voltada ao planejamento estratégico e a necessidade de consensos entre atores-chave —, acredita-se que a metodologia proposta contribui para fortalecer a capacidade da SME em planejar, implementar, monitorar e revisar suas ações estratégicas. Mais do que um fim, o Planejamento Estratégico deve ser encarado como um processo contínuo, pautado pela análise crítica de seu histórico, por uma implementação gradativa de uma cultura de responsabilidade e de planejamento a longo prazo entre os indivíduos e, principalmente, pelo compromisso com os resultados educacionais da Rede Municipal.

Considerando que a evolução do Planejamento Estratégico deve ser considerada como um processo incremental, sempre adequado à realidade ao qual se insere, sugiro, por fim, recomendações para os próximos ciclos: é essencial incorporar formas efetivas de consulta a educandos e suas famílias — atores fundamentais no processo educacional —, cuja escuta não foi viável nesta proposta; além disso, é necessária maior atenção aos prazos dos planejamentos orçamentários da PMSP, de modo a qualificar sua integração. Que os avanços conquistados nesta experiência sirvam de base sólida para que os próximos processos sejam ainda mais participativos, efetivos e transformadores.

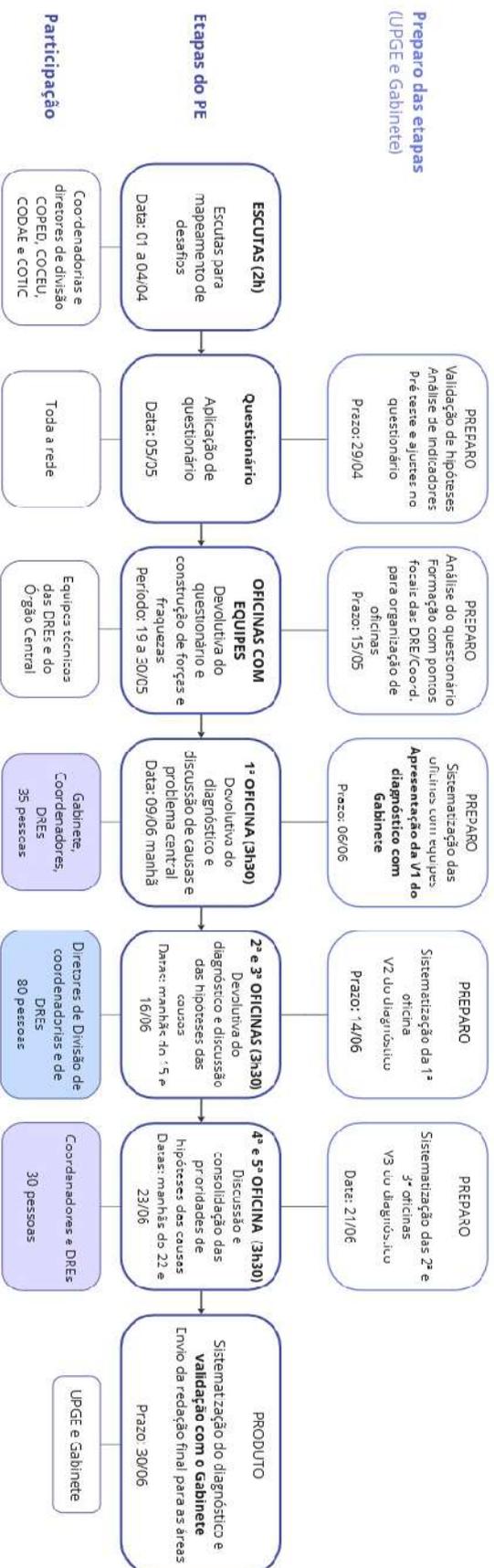
<sup>4</sup> Método descrito na seção de Revisão de Literatura (p.8)

## 7. Referências:

- BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. Revista eletrônica de contabilidade, v. 1, n. 2, p. 123-123, 2004.
- BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. O planejamento estratégico no setor público brasileiro. Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI, v. 1, n. 1, p. 173-182, 2014.
- DE OLIVEIRA, Jane Maria; IZELLI, Reginaldo César. Indicadores de desempenho baseados no balanced scorecard: um modelo adaptado à administração pública. Revista Fatec Zona Sul, 2018.
- FAQUIM, Juliana Pereira da Silva; BUIATTI, Natália Bernardes Palazzo; FRAZÃO, Paulo. O método ZOPP e a organização do trabalho interprofissional voltado à atenção ao pré-natal em duas unidades de atenção básica. Saúde em Debate, v. 42, p. 392-407, 2018.
- HERNANDES, Carlos AM; CRUZ, CS da; FALCÃO, Sérgio Dagnino. Combinando o balanced scorecard com a gestão do conhecimento. Caderno de pesquisas em administração, 2000.
- HUERTAS, Franco. O método PES: entrevista com Matus. São Paulo: Fundap, 1996.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MACROPLAN. Gestão para Resultados na Educação. Relatório Final: Mapa de Indicadores e Metas da SME; Secretaria Municipal de Educação – Prefeitura de São Paulo, maio/2022.
- MATUS, Carlos. “O Plano como Aposta” In. São Paulo em perspectiva. 5 (4): 28-42 out/dez. 1991.
- NODAL, Consultoria. Relatório Final: Planejamento Estratégico Secretaria Municipal de Educação. São Paulo, 2021.
- SCORSOLINI-COMIN, Fabio. Missão, visão e valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho. *Psico*, v. 43, n. 3, p. 6, 2012.

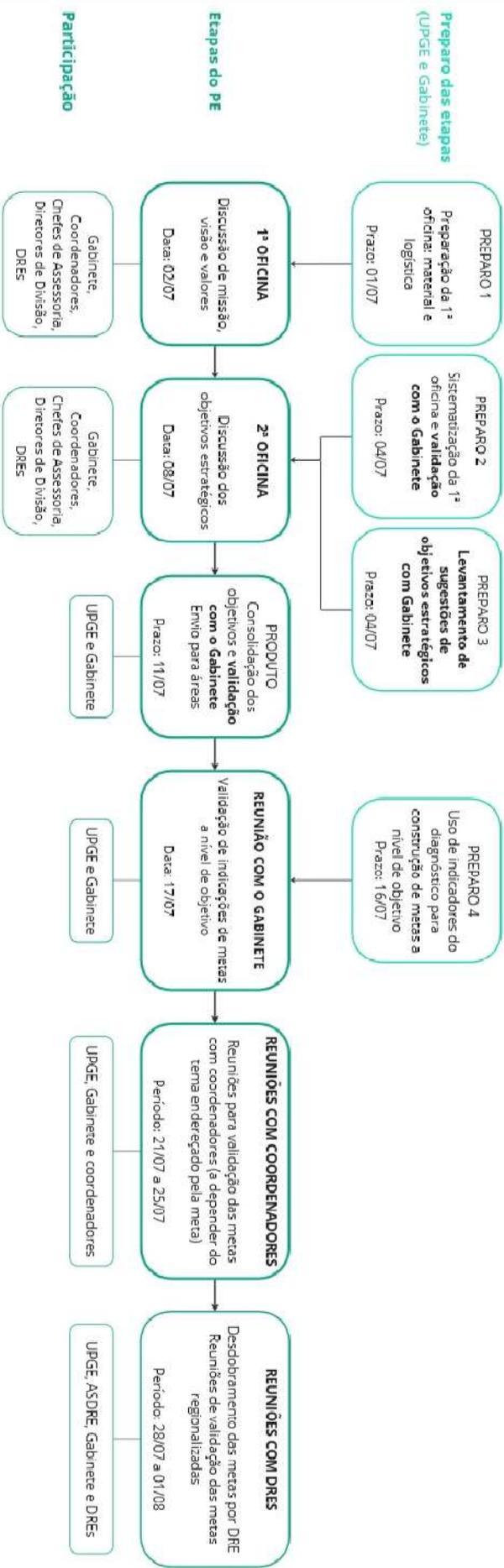
# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2025-2028

## 1. ANÁLISE DIAGNÓSTICA



## 8. Anexos – etapas do Planejamento Estratégico

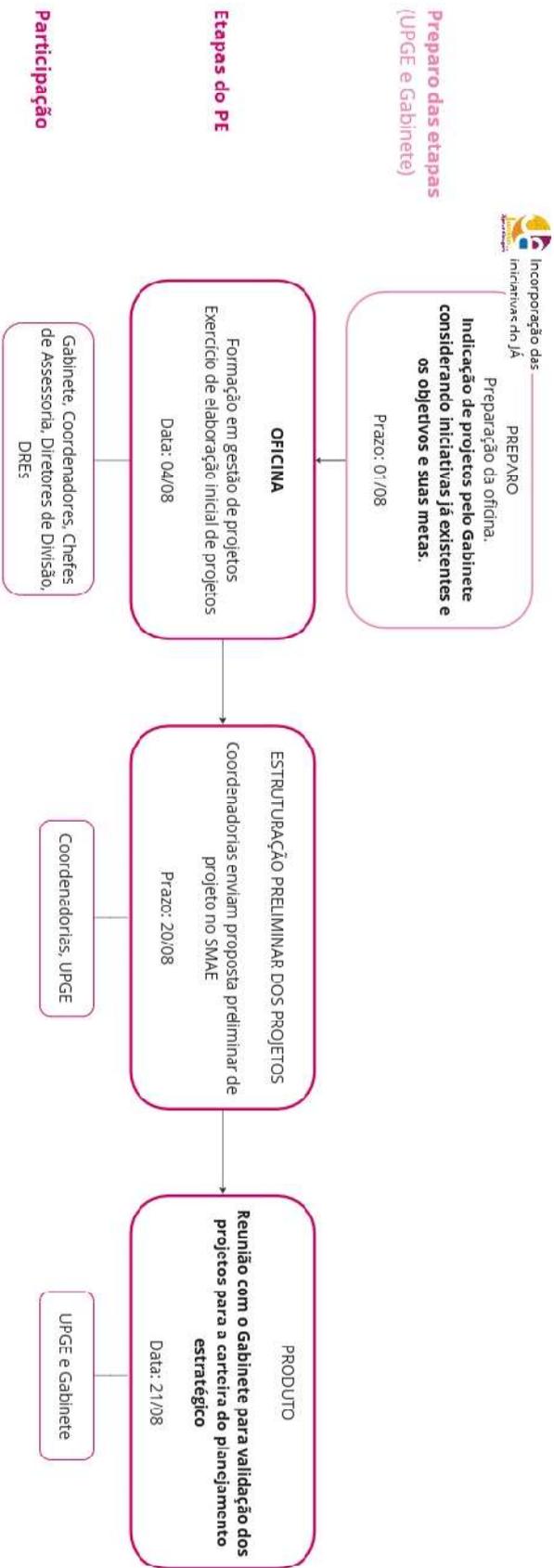
## 2. CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO



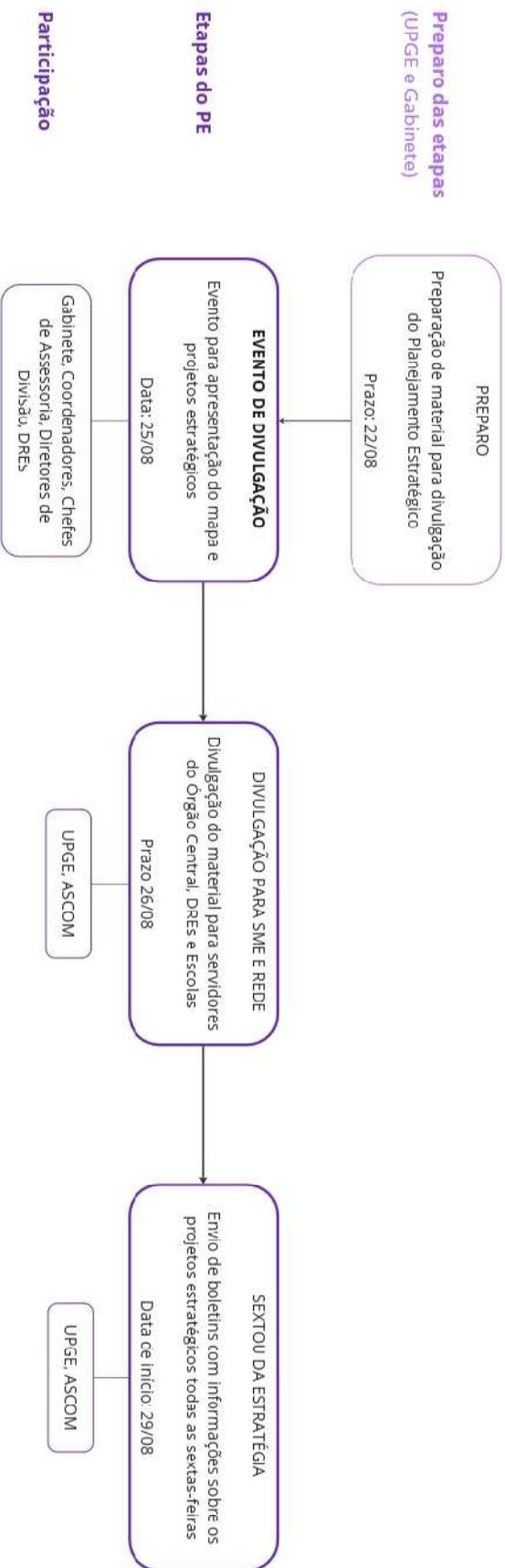
**Etapas complementares (pedagógico)**

**CEN PRE** Início de implementação do Plano com foco pedagógico

### 3. CONSTRUÇÃO DA CARTEIRA DE PROJETOS



## 4. COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA



*Tabela: esforços necessários para o Planejamento Estratégico*

<b>Perfil</b>	<b>Estimativa de horas requisitadas</b>
Gabinete	43h
Coordenadores	25h
Diretores Regionais	25h
Diretores de Divisão de Coordenadorias	18h
Diretores de Divisão de DREs	12h
Equipes Técnicas de DREs e Coordenadorias	3h30
Servidores das unidades escolares	1h
UPGE	150h

*Tabela: custos necessários para o Planejamento Estratégico*

<b>Item</b>	<b>Estimativa de Custo</b>
Material para Oficinas (cartolinas, canetas, post-it)	R\$500,00
Alimentação para oficinas	R\$5000,00
Consultoria para preparo, facilitação e sistematização de oficinas	R\$70000,00